

КОВБАС

Галина Іванівна

УДК 005.334

## РОЛЬ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ

викладач, Центр  
дистанційного навчання  
"Чернівецький інститут"  
МАУП

## THE ROLE OF PERSONNEL MOTIVATION IN ANTI-CRISIS MANAGEMENT

*KOVBAS Halyna Ivanivna – lecturer, Center for Distance Learning "Chernivtsi Institute" IAPM*

У статті представлено результати дослідження теоретичних аспектів мотивації персоналу у процесі антикризового управління підприємствами. Досліджено природу антикризового управління та його теоретичні засади. Розглянуто чинники неефективності системи мотивації в умовах кризи, що провокує втрату кваліфікованого персоналу. Досліджено питання співвідношення матеріальної та нематеріальної мотивації у рамках антикризового управління. Виявлено особливості реалізації комплексу організаційних змін, пов'язаних з досягненням ефективності системи антикризового управління у частині мотивації персоналу. Сформовано теоретичні аспекти мотивації персоналу у системі антикризового управління.

\* \* \*

В статье представлены результаты исследования теоретических аспектов мотивации персонала в процессе антикризисного управления предприятиями. Исследована природа антикризисного управления и его теоретические основы. Рассмотрены факторы неэффективности системы мотивации в условиях кризиса, которые провоцирует потерю квалифицированного персонала. Исследован вопрос соотношения материальной и нематериальной мотивации в рамках антикризисного управления. Выявлены особенности реализации комплекса организационных изменений, связанных с достижением эффективности системы антикризисного управления в части мотивации персонала. Сформированы теоретические аспекты мотивации персонала в системе антикризисного управления.

\* \* \*

**Introduction.** Anti-crisis management is now a popular trend in the development of science and management practices in Ukraine. This is explained by the frequency and depth of crisis processes and phenomena at the macroeconomic level, the weakness of institutional support for entrepreneurship, which forms the preconditions for individual (local) crisis of enterprises, the imperfection of modern methods and management mechanisms applied at enterprises of different forms of ownership. A review of scientific sources proves that staff motivation plays a significant role in crisis management. In addition, the role of motivation in the theoretical system of anti-crisis management is insufficiently investigated.

The purpose of the work is to substantiate the theoretical aspects of personnel motivation in the system of crisis management.

**Results.** The nature of crisis management and its theoretical foundations are investigated. The factors of inefficiency of the system of motivation in the conditions of a crisis, which provokes the loss of qualified personnel, are considered. The issue of correlation of material and non-material motivation in the framework of crisis management is investigated. The peculiarities of implementation of the complex of organizational changes, connected with achievement of efficiency of the system of crisis management in the part of motivation of the personnel are revealed. Theoretical aspects of motivation of personnel in the system of crisis management are formed.

**Conclusion.** The study has proven a key role to play in motivating staff in anti-crisis management at each of its stages. It is established that insufficient attention from management to issues of motivation in a crisis can create a paradoxical situation of the loss of human resources necessary to overcome the crisis. It was emphasized that in the conditions of the crisis it is especially important to find a balance between the financial and economic interests of the enterprise and the needs of the personnel.

**Ключові слова:** антикризовий менеджмент, мотивація персоналу, матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація, опір змін

**Ключевые слова:** антикризисный менеджмент, мотивация персонала, материальная мотивация, нематериальная мотивация, сопротивление изменениям

**Keywords:** anti-crisis management, personnel motivation, material motivation, non-material motivation, resistance to change

## ВСТУП

Антикризове управління є нині популярним напрямком розвитку науки та практики менеджменту в Україні. Це пояснюється частотою та глибиною кризових процесів і явищ на макроекономічному рівні, слабкістю інституційної підтримки підприємництва, що утворює передумови індивідуальних (локальних) криз підприємств, недосконалістю сучасних методів та механізмів управління, що застосовуються на підприємствах різних форм власності. Прагнення менеджменту, власників, інших зацікавлених сторін унебезпечити підприємство від можливих ризиків та загроз,

досягнути найвищого рівня готовності до кризи, а за її настання – у стислі терміни мінімізувати можливі збитки, а також намір зміцнювати конкурентоспроможність підприємства та унебезпечити зайняті ринкові позиції у сукупності утворюють проблемні рамки вчення про антикризове управління.

Як справедливо вказують О.С. Власенко та Ю.В. Чарикова, кризова ситуація загрожує підприємству найперше втратою кваліфікованих кадрів, без яких стає неможливим подолання кризи [1, с. 229]. Відданість працівників підприємства є характеристикою, що утворюється та трансформується у рамках системи мо-

тиваційного менеджменту. Теоретичні та прикладні засади розвитку системи мотивації персоналу в умовах кризи досліджували О.С. Власенко, В.В. Гончар, Н.В. Діденко, С.Б. Довбня, Д.Р. Зойдзе, А.В. Ковалевська, Г.І. Лановська, Т.В. Лебедь, Ю.В. Лях, Н.О. Обухова, Н.В. Плотнікова, В.А. Пономаренко, Т.О. Сазонова, Т. Сорочан, Ю.В. Чарикова, А.Д. Чернявський, А.О. Шишкіна, І.В. Шульженко, Л.А. Янковська та ін. Огляд наукових джерел доводить, що мотивація персоналу відіграє значну роль у антикризовому управлінні. Поряд з цим, роль мотивації у теоретичній системі антикризового управління досліджена недостатньо.

**МЕТА РОБОТИ** полягає у обґрунтуванні теоретичних аспектів мотивації персоналу у системі антикризового управління.

#### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методика дослідження сформована під впливом наукового вчення про антикризовий менеджмент, теорії менеджменту організацій та персоналу, теорії мотивації. У дослідженні використано методи критичного аналізу наукових джерел, синтезу та узагальнення.

Джерельною базою дослідження є наукові праці українських вчених за напрямком мотивації персоналу у контексті антикризового управління підприємствами.

#### РЕЗУЛЬТАТИ

На нинішньому етапі розвитку науки менеджменту доцільність запровадження систем антикризового управління визнається не одним з варіантів вдосконалення моделі менеджменту, а необхідністю, продиктованою ризиком значних втрат, яких може зазнати підприємство у разі неготовності до кризи.

Природа антикризового управління та його теоретичні засади визначаються циклічним характером розвитку економіки, концептуальними положеннями теорій економічної безпеки та сталого розвитку. Явище кризи є проявом недосконалостей взаємодії елементів системи управління підприємством та зовнішнього середовища. Розвиток теорії антикризового управління з урахуванням техніко-технологічного прогресу за останні десятиліття помітно наблизив момент, коли можливо буде передбачити будь-яке кризове явище, що може суттєво вплинути на роботу підприємства.

Стосовно природи кризи В.А. Пономаренко та С.Б. Довбня зазначають, що остання є результатом загострення протиріч між зовнішнім середовищем і підприємством, а також усередині самого підприємства та виявляється у різкому погіршенні всіх його техніко-економічних і фінансових показників [2, с. 120]. За таких умов увага до фінансово-економічних показників з боку менеджменту нерідко негативно позначається на якості управління персоналом. Натомість, як зазначає Т.В. Лебедь, досвід передових економік світу доводить, що важливою ознакою сучасного суспільства є пріоритетна увага до персоналу – провідного чинника виробництва, який є одним з основних резервів економічного зростання та конкурентоспроможності підприємства. Погоджуємось з твердженням науковця відносно того, що реалізація жодної із задач управління у будь-якій сфері діяльності неможлива без зацікавленості в її вирішенні працівників [3, с. 65].

Міркуючи за схожим напрямком, О.С. Власенко та Ю.В. Чарикова наголошують: «Кризові явища негативно позначаються на діяльності підприємств, до найбільш гострих проблем підприємств під час кризи слід віднести вибуття кваліфікованих фахівців, низький рівень мотивації працівників і, як наслідок, недостатню ініціативність персоналу під час розв'язання виробничих проблем, конфронтацію між керівництвом та персоналом. На жаль, у таких умовах система управління персоналом не в змозі ефективно діяти» [1, с. 225].

Неефективність системи мотивації в умовах кризи, її неготовність до кризових явищ та їх наслідків провокує втрату кваліфікованого персоналу, що має мультиплікативний негативний ефект. Як зазначають з цього приводу Н.В. Діденко та Н.В. Плотнікова, кризова ситуація загрожує підприємству не лише фінансовими проблемами і втратою своїх позицій на ринку, але й втратою кваліфікованих кадрів, без яких здолати кризу неможливо. Вчені стверджують, що утримання ключових співробітників є одним з основних завдань менеджменту на етапі кризи, досягнення якого залежить від реалізації адекватну систему мотивації [4, с. 46].

Відсутність ефективної системи мотивації і у звичайних умовах господарювання має низку негативних ефектів. Так, В.В. Гончар та Н.О. Обухова недостатню мотивацію розглядають як обмежувальний фактором, що не дає змоги підприємствам промисловості реалізувати свої потенційні можливості, на практиці призводить до масового відчуження людей від результатів трудової діяльності, зниження суспільної активності виконавців, знеособленості, утриманства, зрівнялівки, інертності більшості працівників [5, с. 126].

Поширеною практикою на підприємствах, у структурі витрат на яких превалюють витрати на персонал (а це більшість підприємств сфери послуг, основна частка малих та середніх підприємств) у разі настання кризи є економія на персоналі, що реалізується у вигляді скорочення штату, урізання надбавок, бонусних виплат, соціального пакету тощо. У доборі персоналу в кризових умовах реалізується принцип мінімізації витрат, що призводить до поповнення штату низькокваліфікованими працівниками без належного досвіду роботи, високої плинності кадрів та низької продуктивності праці. У цьому контексті погодимось із Д.Р. Зойдзе та А.О. Шишкіною, котрі обґрунтовано стверджують, що скорочення штату, як і скорочення гігієнічного і мотиваційного пакету персоналу не тільки не дозволять «вижити на ринку», але й загрожують підіриванням корпоративної структури і втратою мотивації співробітників [6, с. 129].

Іншим аспектом відсутності стратегії поведінки в умовах кризи є зміна підходів до прийняття управлінських рішень, що стосуються персоналу. З цього приводу Л.А. Янковська зауважує, що управлінські рішення, які приймаються у сфері управління персоналом, під час кризи нерідко порушують етичні норми, згашають мотивацію праці, пригнічують лояльність персоналу [7, с. 11].

В.А. Пономаренко та С.Б. Довбня наголошують, що з огляду на об'єктивність передумов виникнення

криз підприємства повинні бути готові до їх попередження, негайного реагування на перші ознаки кризової ситуації і своєчасного подолання; з цією метою науковці обстоюють доцільність створення на підприємствах системи внутрішнього антикризового менеджменту [2, с. 120]. У цьому контексті особливого значення набуває підготовка системи управління до кризи не лише за напрямками прогнозування та розробки заходів мінімізації фінансових і виробничих ризиків, але й кадрових загроз. Цей процес передбачає виконання низки завдань. А.Д. Чернявський стверджує, що «У процесі передкризового менеджменту рекомендується розробити систему участі працівників у розподілі прибутків підприємства, в акціонуванні за рахунок прибутку підприємства, акціонерного товариства. Необхідно також створити в колективі атмосферу, що стимулює творчий пошук і освоєння нововведень, а у процесі подолання кризи – впровадити систему обов'язкового преміювання за конкретну пропозицію і нововведення. Варто стимулювати персонал за систематичну роботу в галузі економічної розвідки шляхом значних разових преміювань, а також збільшення частки їхньої участі в майбутніх прибутках» [8, С. 233]. Схожу думку висловлює Т. Сорочан стосовно того, що особливої уваги під час проведення антикризового менеджменту потребують кадри. Науковець, зокрема, зазначає, що слід звертати увагу на мотивацію щодо протидії проявам кризи та подолання наслідків, посилити підтримку керівників структурних підрозділів, усіх, кому делеговані ті чи інші повноваження; більш чіткою має стати постановка завдань перед членами колективу, більш конкретними – критерії оцінювання професійної діяльності [9, с. 4]. Поряд з цим, основні вимоги до системи мотивації в період кризи залишаються незмінними. Як зазначає Т.В. Лебедь, мотиваційний механізм управління поведінкою співробітників організації має базуватися на таких чинниках, як система формальних процедур і правил виконання функцій і робіт, призначених для досягнення мети фірми та уявлення менеджменту про реальні інтереси, мотиви, потреби людей, що працюють в організації, способах їх задоволення, значущих цінностях і нормах поведінки [3, с. 67].

У рамках розвитку науки антикризового управління дискусійним залишається питання про співвідношення матеріальної та нематеріальної мотивації. Т.В. Лебедь підкреслює, що основними складовими мотиваційного механізму: вдосконалення системи заробітної плати, надання можливостей працівникам брати участь у прибутках організації; вдосконалення організації праці, що включає постановку цілей, розширення трудових функцій, збагачення праці, виробничу ротацию, застосування гнучких графіків, поліпшення умов праці [3, с. 67]. Водночас, В.В. Гончар, Н.О. Обухова обґрунтовано стверджують, що складна фінансова ситуація на підприємстві обмежує можливості матеріального стимулювання співробітників, у зв'язку з чим актуальним питанням є розробка ефективної системи мотивування персоналу на базі методів нематеріального мотивування [5, с. 126]. За цим напрямком заслуговують на увагу рекомендації

І.В. Шульженко та Т.О. Сазонової, котрі у контексті реалізації стратегії антикризового управління пропонують такі заходи, як визнання цінності працівника для організації; застосування програм поліпшення умов праці та ротации кадрів; використання гнучкого графіку; встановлення працівникам знижок на продукцію підприємства; формування корпоративної культури; погодження стосовно змін у роботі з працівниками; надавати працівникам можливостей самоконтролю; делегування додаткових прав та повноваження з метою кар'єрного росту [10, с. 82].

Як вважають О.С. Власенко та Ю.В. Чарикова, головним завданням на етапі кризи є утримання ключових співробітників за рахунок виявлення їх першочергових потреб та формування мотиваційної моделі управління персоналом в умовах кризи з урахуванням цих потреб та мотивуючих факторів [1, с. 229]. Безперечно, такого стану ефективності антикризового управління можливо досягнути лише за умови системного підходу, котрий в узагальненому вигляді може бути описаний наступною тезою А.В. Ковалевської: «Власне будь-яке управління певною мірою має бути антикризовим, а соціально-економічна система повинна бути пристосована до тривалого існування з можливостями адаптації до умов, що змінюються. Можливості антикризового управління залежать від професіоналізму й мистецтва управління, характеру мотивації, розуміння передумов кризи та її наслідків, а також відповідальності уповноважених осіб» [11, с. 10].

Ефективність системи антикризового управління, зокрема, у частині мотивації персоналу, може бути досягнута виключно за умови реалізації комплексу організаційних змін. Водночас, як зауважує Л.А. Янковська, організаційні зміни, що стають відповіддю на розростання кризових тенденцій, можуть стати запорукою виживання підприємства в умовах економічної кризи, однак водночас і здатні зашкодити мотивації працівників, їх лояльності, довірі до керівництва, власників підприємства, а відтак стати чинником зростання плинності кадрів, зокрема втрати ключових кадрів, погіршення загального мотиваційного клімату, зниження продуктивності праці. Це, зауважує науковець, у свою чергу спричинятиме ескалацію спротиву змінам й у кінцевому результаті лише загострить кризу підприємства та значною мірою похитне економічну безпеку [7, с. 12]. Такі міркування є обґрунтованими і з огляду на неминучість змін у кадровій політиці. Як зазначають Г.І. Лановська та Ю.В. Лях, етапом уникнення та подолання криз на малих та середніх підприємствах є впровадження більш жорсткої кадрової політики [12, с. 494]. Зважаючи на це, доцільно рекомендувати уважно відстежувати етапи кризи та не допустити надмірного продовження жорсткої антикризової кадрової політики.

За результатами проведеного дослідження можемо виокремити наступні теоретичні аспекти мотивації персоналу у системі антикризового управління.

1. Мотивація персоналу є однією з ключових підсистем управління, що створюється та функціонує відповідно до ключових цілей та кадрової політики підприємства та зазнає змін у відповідності до вимог антикризового управління.

2. Одним з ключових завдань антикризового менеджменту слід вважати пошук балансу інтересів підприємства та працівників в умовах кризи за допомогою реалізації мотиваційних інструментів матеріального та нематеріального характеру.

3. Антикризове управління на етапі підготовки до кризи передбачає створення «мотиваційного резерву» підприємства – підвищення відданості працівників та зміцнення організаційної культури і командного духу. На етапі кризи структура мотиваційних заходів змінюється у сторону акценту на нематеріальній мотивації, а їх основною метою є недопущення втрати ключових кадрів, необхідних для виведення підприємства з кризи. На посткризовому етапі мотиваційні інструменти та заходи використовуються для якнайшвидшого відновлення нормального функціонування підприємства та його подальшого розвитку.

4. Вдосконалення стратегії мотивації персоналу у рамках антикризового управління неминуче зумовлює потребу у запровадженні організаційних змін, що може викликати спротив з боку працівників. Це вимагає використання додаткових мотиваційних інструментів подолання спротиву змінам, як-от колективне погодження рішень, делегування повноважень, прозорість діяльності менеджменту тощо.

### ВИСНОВКИ

Проведене дослідження довело ключову роль, яку слід відводити мотивації персоналу у антикризовому управлінні на кожному з його етапів. Встановлено, що недостатня увага з боку менеджменту до питань мотивації в умовах кризи може створити парадоксальну ситуацію втрати кадрового потенціалу, необхідного для виходу з кризи. Наголошено, що в умовах кризи особливо важливим є пошук балансу між фінансово-економічними інтересами підприємства та потребами персоналу.

Перспективним напрямком подальших досліджень є виявлення комплексу мотиваційних інструментів, придатних до реалізації в умовах кризи.

### Список використаних джерел

1. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 17. С. 224-229.
2. Пономаренко В.А., Довбня С.Б. Методичні основи антикризового управління підприємством. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2004. № 2. С. 120-126.
3. Лебедь Т.В. Удосконалення мотиваційних механізмів в системі менеджменту організацій. Молодий вчений. 2015. № 11. С. 65–68.
4. Діденко Н.В., Плотнікова Н.В. Система антикризового менеджменту персоналу в сучасних умовах. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2014. № 2. С. 44-51.
5. Гончар В.В., Обухова Н.О. Методи нематеріального мотивування персоналу на промислових підприємствах у кризовий період. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Вип. 2(3). С. 125-131.
6. Зойдзе Д.Р., Шишкіна А.О. Особливості антикризового управління на фармацевтичних підприємствах. Технологічні та біофармацевтичні аспекти створення лікарських препаратів різної направленості дії: матер. II Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. (м. Харків, 12-13 листоп.

2015 р). Х.: Вид-во НФаУ, 2015. С. 128-129. (Серія «Наука»).

7. Янковська Л.А. Антикризове управління персоналом в умовах організаційних змін. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2013. Вип. 11. С. 9-13.

8. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. К.: МАУП, 2006. 256 с.

9. Сорочан Т. Антикризові поради керівникові навчального закладу Управління освітою. 2009. № 11. С. 3-5.

10. Шульженко І.В., Сазонова Т.О. Сучасні підходи до мотивації персоналу в менеджменті. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. 2010. № 2. С. 79-83.

11. Ковалевська А.В. Антикризове управління підприємством: конспект лекцій. Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2016. 140 с.

12. Лановська Г.І., Лях Ю.В. Антикризове управління в розвитку малого та середнього бізнесу. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 9. С. 491-495.

### References

1. Vlasenko O.S., Charykova Yu.V. Motivation of personnel in a crisis. Global and national problems of the economy. 2017. Issue 17. pp. 224-229. (in Ukrainian).
2. Ponomarenko V.A., Dovbnya S.B. Methodical bases of the crisis management enterprise. Economic Bulletin of the National Mining University. 2004. № 2. pp. 120-126. (in Ukrainian).
3. Lebed T.V. Improvement of motivational mechanisms in the management system of organizations. Young scientist. 2015. № 11. pp. 65-68. (in Ukrainian).
4. Didenko N.V., Plotnikova N.V. System of crisis management of personnel in modern conditions. Foreign Trade: Economics. Finance. Law. 2014. № 2. pp. 44-51. (in Ukrainian).
5. Honchar V.V., Obukhova N.O. Methods of non-material motivation of personnel at industrial enterprises during the crisis period. Theoretical and practical aspects of economics and intellectual property. 2015. Issue 2 (3). pp. 125-131. (in Ukrainian).
6. Zoidze, D.R., Shyshkina A.O. Features of crisis management in pharmaceutical enterprises. Technological and biopharmaceutical aspects of the creation of medicinal preparations of different direction of action: mat. of II International sci.-pract. Internet Conf. (Kharkiv, November 12-13, 2015). Kharkiv: Publ. house of NPhU, 2015. pp. 128–129. (Series "Science"). (in Ukrainian).
7. Yankovska L.A. Anticrisis management of personnel in conditions of organizational change. Scientific notes of Lviv University of Business and Law. 2013. Issue 11. pp. 9-13. (in Ukrainian).
8. Cherniavskiy A.D. Anticrisis management of the enterprise: tutorial. Kyiv: MAUP, 2006. 256 p. (in Ukrainian).
9. Sorochan T. Anticrisis tips to the head of the educational institution. Education Management. 2009. № 11. pp. 3-5. (in Ukrainian).
10. Shulzhenko I.V., Sazonova T.O. Modern approaches to personnel motivation in management. Scientific herald of Poltava University of Economics and Trade. Series: Economic Sciences. 2010. № 2. pp. 79-83. (in Ukrainian).
11. Kovalevska A.V. Anticrisis management of the enterprise: a summary of lectures. Kharkiv: O.M. Beketov NUUE in Kharkiv, 2016. 140 p. (in Ukrainian).
12. Lanovska H.I., Liakh Yu.V. Anti-crisis management in the development of small and medium-sized businesses. Economics and Society. 2017. Issue 9. pp. 491-495. (in Ukrainian).